

trabajo virtuales (Trust in virtual work teams context)

Enrique García Guardado & Joel Mendoza Gómez

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración,
San Nicolás de los Garza, N.L., México.
Email: egarciaguardado@gmail.com

Keywords: trust, virtual work teams, team effectiveness

JEL: D23 & O15

Abstract: This empiric research has virtual work teams as the object of study with their relation with trust as dependent variable to obtain an effective work of individuals who form the team. It has, as independent variables three factors that are thought appropriate for building trust: web conferencing, timely information, and cultural diversity. It is an exploratory and descriptive work with mixed focus. There were established four descriptive hypothesis that, search the communication level, the existence of timely information and the identification of cultural diversity within virtual work teams. This work verified the existence of trust in virtual work teams, proved that the independent variables generate it, and the established hypothesis are correct. It was designed an original instrument for its application to a population of 23 students of a master degree virtual educative program in a private university of Monterrey, Nuevo León. On the instrument questions related to trust and the three appropriate factors for trust building were included. Future researches are possible; even so, this work includes theoretical and practical contributions. It contains innovation in its literature and functionality to the organizational world by helping to understand the new configurations of work done by human resources, their perfection in methods, and working habits in a global environment of geographical and temporal separation

Palabras clave: confianza, equipos de trabajo virtuales, efectividad del equipo,

JEL: D23 & O15

Resumen. La presente investigación empírica, tiene como objeto de estudio los equipos de trabajo virtuales y su relación con la confianza como variable dependiente para el funcionamiento efectivo de los individuos de quienes lo conforman. Se tiene como variables independientes tres factores que se piensa son idóneos para generar confianza: conferencia web, información oportuna y diversidad cultural. Es un trabajo del tipo exploratorio y

descriptivo con un enfoque mixto. Fueron establecidas cuatro hipótesis descriptivas, las cuales buscan el nivel de comunicación, la existencia de información oportuna y la identificación de diversidad cultural dentro de los equipos de trabajo virtuales. El trabajo verificó la existencia de la confianza en un equipo de trabajo virtual, comprobó que las variables independientes la generan y que las hipótesis descriptivas establecidas son correctas. Se diseñó un instrumento original para su aplicación a una población de 23 estudiantes de un programa educativo de maestría en línea en una universidad privada de Monterrey, Nuevo León. En el instrumento se incluyen preguntas relacionadas con la confianza y los tres factores idóneos para la generación de la misma. Los resultados fueron de utilidad para resolver positivamente las hipótesis aquí obtenidas. Futuras investigaciones son posibles. El trabajo contiene aportaciones teóricas y prácticas, al contener innovación en su literatura y funcionalidad para el mundo organizacional ayudando a comprender las nuevas configuraciones del trabajo realizado por los recursos humanos, su perfección en los métodos y costumbres de trabajo en un ambiente mundial de separación geográfica y temporal.

Introducción

En este primer apartado, se hace un acercamiento a los antecedentes del problema de estudio. Después, se presenta la descripción del problema donde se crea la perspectiva para entender las variables consideradas en la realización de esta investigación; derivando en los objetivos y preguntas de investigación para finalizar el apartado con la justificación y limitaciones del mismo.

Antecedentes

Los equipos de trabajo virtuales

Los equipos de trabajo son una fuerza dentro de las organizaciones formadas a partir de dos personas o más. Los integrantes de un equipo de trabajo tienen la necesidad de interactuar y cumplir con sus tareas con las aportaciones de cada uno de ellos, haciéndolos interdependientes en su manera de trabajar y finalizar un producto. Los equipos de trabajo son capaces de mejorar la eficiencia en diferentes aspectos del trabajo necesarios para cumplir con los objetivos. Por su habilidad para reducir tiempos y costos, es el modelo preferido en la actualidad para estructurar la

fuerza de trabajo de los recursos humanos en diferentes sectores como: privados, públicos, escolar, sin ánimo de lucro, atlético y militar (Mendoza & Rositas, 2013; Warrick, 2013).

Para que un equipo de trabajo funcione y logre los beneficios de su mano de obra, e incluso resultados por sobre lo esperado, es necesario de diferentes elementos para lograr la unión del esfuerzo, creatividad y satisfacción de los mismos integrantes de un equipo al cumplir sus objetivos (Kanawattanachi & Yoo, 2002).

Las necesidades actuales de las organizaciones han llevado al avance de las tecnologías debido al contexto en donde las personas se encuentran distanciadas geográficamente; los miembros de una organización ya no se encuentran en el mismo edificio aun así precisan de su disponibilidad y reuniones emergentes para analizar el trabajo y sus progresos. Quienes trabajan dentro de este contexto, requieren de interactuar por medio de un espacio virtual, para desarrollar sus labores en conjunto con reuniones, horarios y frecuencias previamente programadas; los equipos de trabajo con esta característica de separación física e interacciones virtuales son denominados equipos de trabajo virtuales (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk & McPherson, 1995).

Planteamiento del problema de investigación

La confianza

En esta investigación, se tomó en cuenta la cualidad de la confianza dentro de los equipos de trabajo. La confianza es un elemento social el cual influye en los procesos de los individuos en su participación y la manera de conducirse dentro de grupos. Se piensa que la confianza es una fuerza determinante en los niveles de esfuerzo de los grupos sociales, afectando su satisfacción por el trabajo y sus relaciones interpersonales (Hurley, 2006).

Robbins y Judge (2011) definen la confianza como una creencia de que los individuos dentro del grupo al que se pertenece trabaja en favor del bien común de todos los integrantes. Esto ocurre debido a la suposición de que el trabajo realizado de los compañeros y propio, resultará con éxito sin la obligación de tomar control total de la situación. Las personas con el

sentimiento de la confianza, superan una vulnerabilidad frente a sus compañeros, al buscar completar el trabajo con éxito

Tradicionalmente, la confianza es definida como un constructo que incluye los elementos cognitivos incluyendo: competencias, veracidad y profesionalismo. También la confianza incluye los elementos afectivos como la solidaridad y la conexión emocional (Kanawattachi & Yoo, 2002).

La confianza es uno de los elementos de mayor influencia en los equipos de trabajo, es lo que convierte a los individuos de un equipo en un vínculo capaz de utilizar sus capacidades y habilidades para trabajar en conjunto. Esta característica mantiene a los integrantes con el espíritu de seguir adelante, tomar decisiones aunque se encuentren inclinadas hacia el riesgo convertido en una ventaja colectiva al utilizar las experiencias, competencias y habilidades identificadas entre cada uno de ellos (Chhay & Kleiner, 2013; Jang, 2013). Es uno de los elementos de mayor influencia en los equipos de trabajo, es lo que convierte a los individuos de un equipo en un vínculo capaz de utilizar sus capacidades y habilidades para trabajar en conjunto.

En un equipo de trabajo donde existe la confianza, los individuos tienen el convencimiento de que sus compañeros de equipo también trabajan por el mismo bien común sin necesidad de tomar acciones para controlar la situación de trabajo. Esto debido a la superación de vulnerabilidad hacia sus compañeros, acompañada de una suposición de que el trabajo será completado con éxito con la ayuda de todos (Robbins & Judge, 2011). Adicionalmente, la conexión emocional y solidaridad, junto con la utilización de competencias, veracidad y profesionalismo es indicio de la presencia de la confianza entre personas (Kanawattachi & Yoo, 2002).

Con lo anteriormente mencionado, se tiene una perspectiva de la importancia de la confianza dentro de los equipos de trabajo y como logra unificar los esfuerzos de sus integrantes. Al encontrar lo complicado que resulta ser para los integrantes de un equipo de trabajo crear confianza en un contexto tradicional y hacer que funcione, esto ha llevado a preguntarse dentro del contexto moderno de la interacción a través de medios virtuales: ¿Existe la confianza en los equipos de trabajo virtuales?

Los autores, quienes enfocan sus estudios en la confianza; relacionada con los equipos de trabajo virtuales, piensan en la existencia de

factores que permiten la formación de la confianza dentro de un equipo de trabajo virtual como lo son: *conferencia web*, *información oportuna*, *diversidad cultural*. Como se piensa, estos tres factores tienen consecuencias positivas sobre el trabajo y las personas. Esto permitió establecer cuatro hipótesis descriptivas con la intención de respaldar el estudio y desarrollar las mismas; como Creswell (2009) recomienda en este tipo de investigaciones. La generación de confianza en los equipos de trabajo virtuales y los efectos de cada elemento sobre la comunicación, el trabajo y las personas de los equipos de trabajo virtuales.

Objetivos

Con la literatura revisada y los temas expuestos en el trabajo realizado, derivaron los siguientes objetivos sin considerar hipótesis de tipo inferencial debido a que es un trabajo del tipo exploratorio:

- 1) Verificar si se puede generar confianza en los equipos de trabajo virtuales.
- 2) Comprobar si los factores conferencia web, información oportuna y diversidad cultural influyen en la confianza de los equipos de trabajo virtuales.

Hipótesis descriptivas

Con lo observado en los antecedentes respecto al tema de estudio, fueron originadas las siguientes hipótesis descriptivas:

- 1) Se puede generar confianza en los equipos de trabajo virtuales.
- 2) La conferencia web es parte del nivel de comunicación entre los compañeros de equipo de trabajo.
- 3) Puede existir la información oportuna sobre el trabajo de un equipo de trabajo virtual.
- 4) Es posible identificar características de diversidad en un equipo de trabajo virtual.

Justificación

La teoría contenida en este trabajo procura innovar la visión que se tiene sobre los equipos de trabajo virtuales. Resulta ser fundamental para esta investigación fomentar las exigencias del mercado laboral, en beneficio de la gestión del capital humano en las organizaciones. Observando los medios de comunicación tecnológica y las costumbres más utilizadas para interactuar con compañeros de trabajo sin la necesidad de estar frente a frente en su ambiente laboral. En general, la investigación aquí planteada brinda un beneficio tanto como para estudiantes, docentes e investigadores de posgrado, o para la aplicación de los conocimientos aquí presentados en un ambiente laboral.

Limitaciones

El trabajo de investigación se realizó con miembros y participantes de equipos de trabajo virtuales, quienes residen de distintos países de Latinoamérica. Los equipos de trabajo virtuales aquí observados ejercen su trabajo en equipo virtual dentro un ámbito estudiantil, como alumnos de un programa de maestría en línea perteneciente a una universidad privada de Monterrey, N.L.

Durante el trabajo investigativo, existió renuencia de algunos de los encuestados a participar, reduciendo el número de la muestra, por lo que algunos de los individuos se negaron a contestar las preguntas de manera parcial o en su totalidad. Los resultados aquí obtenidos datan dentro del último trimestre del 2014.

Marco teórico

En este apartado es documentada la fundamentación teórica del planteamiento del problema, presentando la importancia de la confianza dentro de los equipos de trabajo en un contexto virtual y los factores que influyen en su creación para finalizar con el modelo propuesto.

La confianza dentro de los equipos de trabajo virtuales

En relación a esta cuestión y de acuerdo a lo expuesto por Jarvenpaa & Leidner (1999), los equipos de trabajo virtuales logran ser efectivos debido a que la confianza, les permite seguir trabajando con sus integrantes siendo altamente efectivos, haciendo que intercambien antecedentes; dándoles una mejor visión sobre los roles de cada uno de los participantes y sus aptitudes especiales. Además los autores, tienen el talento de responder a imprevistos en tiempos reducidos, desaparecen las disfuncionalidades individuales, la opinión de todos los participantes y disminución de la pereza social. Por otro lado, para Kanawattachi & Yoo (2002), la confianza otorga a los integrantes de un equipo de trabajo virtual la oportunidad de una comunicación más amplia, cooperación entre los compañeros, calidad en la toma de decisiones, satisfacción en el proceso de trabajo y al finalizar el mismo.

Con lo mencionado en la introducción, es sabido que la confianza es un elemento importante para el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo virtual y se tienen identificados tres factores con la posible generación de la misma. Basados en los autores revisados (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kanawattachi & Yoo, 2002; Robbins & Judge, 2011; Warrick, 2014); sobre los efectos de la confianza en un equipo de trabajo virtual donde existe la confianza los integrantes del equipo pueden presentar las siguientes características:

- La comunicación es amplia
- Cooperación entre los compañeros
- Satisfacción
- Hace los integrantes más sociables respecto a su vida diaria
- Moral alta
- Seguimiento de roles
- Los integrantes del equipo optan por aportar ideas

Para desarrollar la confianza dentro de las actividades de un equipo de trabajo virtual, diversos autores recomiendan la existencia de diferentes factores (Angelo, 2006; Benetyte & Jatuliaviciene, 2013; Chhay & Kleiner, 2013; Richard et al., 2004; Taylor & Francis, 2008); el trabajo de investigación

realizado se enfocó en los siguientes tres factores para la posible generación de confianza dentro de un equipo de trabajo virtual.

Factores para la posible generación de confianza dentro de un equipo de trabajo virtual:

- Conferencia web

El primero de los factores catalizadores de confianza, es el uso de la conferencia web para la comunicación entre los integrantes de un equipo de trabajo virtual, se considera esto debido a la suficiencia de disminuir las barreras geográficas y temporales y tener un acercamiento cara a cara entre los integrantes acercando al equipo de trabajo virtual a la experiencia del modo de trabajar de un equipo de trabajo tradicional (Chhay & Kleiner, 2013). La conferencia web es una herramienta que permite la información sea compartida oportunamente, es una plataforma impulsada por el internet donde las personas pueden reunirse en vivo con la ayuda de un software. Las conversaciones ocurren frente a un monitor con la capacidad de verse con una cámara y conversar a través de un micrófono; algunas de las plataformas proveen utensilios como mensajes de texto, agenda, compartir la pantalla y videos en un solo espacio (Boulton, 2009; Taylor & Francis, 2008).

- Información oportuna

El segundo Factor a considerar en este estudio como de incidencia para la creación de la confianza, es la información oportuna entre los compañeros de un equipo de trabajo virtual. Con la incursión de este factor se evita la mala interpretación de la situación del trabajo, debido a la necesidad de revisar, rehacer o negociarlo. Al no tener una información compartida de manera oportuna causa el retraso de los procesos debido a los diferentes horarios que pudiesen tener los integrantes del equipo de trabajo virtual (Benetyte & Jatuliaviciene, 2013; Chhay & Kleiner, 2013).

Laurie y Swaminathan (2008), definen la información oportuna como una capacidad que mejora el desempeño, ésta entrega la facilidad para dar retroalimentación respecto al trabajo realizado. Para las personas dedicadas a la toma de decisiones, permite hacer una respuesta rápida, cuando existan cambios o contrariedades en la situación para poder enfrentarlos. Da el

tiempo a los administradores de ver a futuro las consecuencias de sus acciones para continuar con nuevas decisiones; si las acciones resultaran de manera perjudicial para los objetivos, aún existe tiempo para retomar el camino y advertir a las personas involucradas sobre los nuevos cambios que fueran decididos.

- Diversidad cultural

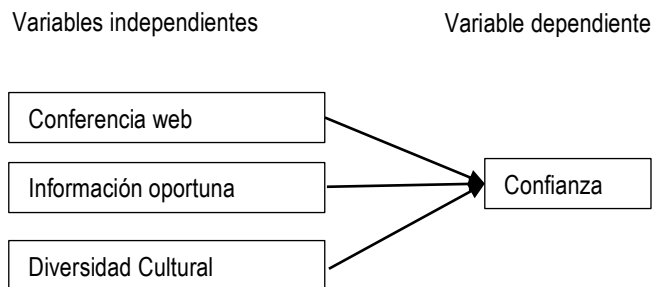
En un equipo de trabajo virtual, se recomienda la diversidad cultural como un factor importante para generar confianza. Cuando los integrantes de un equipo de trabajo en el entorno virtual entienden la diversidad cultural, les otorga la comprensión de los modos en cómo deben de comunicarse, hacia las distintas personas que participan en el mismo equipo, les da seguridad para apartar ideas, compartirlas con sus compañeros y tomar decisiones a partir de estas (Chhay & Kleiner, 2013). La diversidad cultural, concede a los equipos de trabajo virtuales capacidades superiores de: trabajo, perspectivas, estilos y conocimientos; esto completa al equipo con ventajas competitivas (Ely & Thomas, 2011).

Schachaf (2009), encontró que los equipos de trabajo virtuales con diversidad cultural toman decisiones y de diferentes maneras según sus estilos, e incrementan la creatividad. Les da a los integrantes del equipo una visión amplia para crear acciones y resolver problemas.

Con lo mencionado dentro del planteamiento del problema de investigación, es sabido que la confianza es un elemento importante para el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo virtual; y se tienen identificados tres factores con la posible generación de la misma.

Con lo observado de las aportaciones teóricas se tiene preciso que la confianza ha sido establecida como una variable dependiente de un equipo de trabajo virtual, teniendo como sus variables independientes los tres factores revisados (conferencia web, información oportuna y diversidad cultural). El trabajo de investigación pretendió resolver las preguntas ¿Se puede generar confianza en los equipos de trabajo virtuales? y ¿Los factores conferencia web, información oportuna y diversidad cultural influyen en la confianza de los equipos de trabajo virtuales? Proponiendo el siguiente modelo gráfico, que muestra las relaciones entre las variables del estudio (Figura 1):

Figura 1. *La confianza en el contexto de los equipos de trabajo virtuales (modelo gráfico)*



Fuente: Elaboración propia

Método

En esta sección, se presenta la manera en la que fue dirigida la investigación para obtener los objetivos mencionados anteriormente.

En el trabajo que se realizó del tipo exploratorio y descriptivo, ha sido conducido con un enfoque mixto. Las hipótesis descriptivas se hacen sobre las variables dependientes e independientes. Dentro de esta línea de argumentación, lo subsecuente es el establecimiento de hipótesis inferenciales; sin embargo, se considera que no existe la información suficiente para elaborar este tipo de hipótesis; por lo tanto, los resultados son basados únicamente en las hipótesis descriptivas. En este caso, son tomadas las variables planteadas en el modelo gráfico permitiendo alcanzar resultados (Creswell, 2009).

En el proceso de investigación se buscó basar los resultados en las opiniones, perspectivas y datos de los individuos, reflejados en las encuestas aplicadas y con base en la teoría presentada dentro de los antecedentes y el planteamiento del problema. Todas las respuestas de los participantes han sido asociadas con la teoría constituida en los capítulos, planteamiento del problema y marco teórico del trabajo de investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

El instrumento diseñado, fue utilizado para crear una interpretación; dándole perspectiva y buscando un significado en las acciones y actividades de los individuos en su ambiente. No se pretendió generalizar los resultados; sino que, se buscó obtener una interpretación de la manera de trabajar de los participantes encuestados en su propio equipo de trabajo virtual (Hernández et al., 2010).

Para analizar el tema de investigación, se contó con una población de estudiantes de maestría en la modalidad en línea, quienes cumplen con el perfil deseado debido a que ellos trabajan mediante equipos y de manera virtual. Los estudiantes se comunican con sus profesores por medio de correo electrónico, plataformas educativas o conferencias web masivas. En estas conferencias web masivas, reciben instrucciones y resuelven dudas respecto a las evidencias que se les requieren, las reuniones de su programa de estudios son programadas en sesiones y programaciones establecidas. Las responsabilidades de los estudiantes, también requieren de la realización de productos integradores para acreditar sus materias en conjunto con otros estudiantes; de igual manera que con sus profesores, el contacto sólo ocurre a través de medios de comunicación impulsados por el internet. Por estas características, los participantes de este trabajo de investigación, fueron considerados como miembros de un equipo de trabajo virtual (Chhay & Kleiner, 2013).

El instrumento fue una encuesta conformada por 15 preguntas cerradas y dos abiertas, así como información personal de los alumnos. El instrumento se enfoca sobre la confianza dentro del equipo de trabajo virtual (preguntas 1 a 5) y los tres factores de estudio: conferencia web (6 a 11), información oportuna (12-13) y diversidad cultural (14 e información personal), haciendo opinar a los participantes por sus respuestas (15 a 17). Las preguntas con formato de respuesta cerrada o de opción múltiple, fueron clasificadas según el dato que se tenía como objetivo lograr con su respuesta. Para las preguntas abiertas, sus respuestas fueron clasificadas según el dato que se quería obtener como objetivo; se dio lectura y comprensión a las opiniones de los participantes, fueron localizadas las opiniones similares y fueron sintetizadas en una idea conjunta. Para las opiniones distintas o muy específicas, son presentadas enteramente, según la respuesta del participante.

Se realizó una prueba piloto con un estudiante con las mismas características de la muestra, para así afinar el instrumento.

El instrumento diseñado para el trabajo de investigación, fue introducido al sistema de *Google forms*. Los estudiantes integrantes del equipo de trabajo virtual, fueron contactados por medio de correo electrónico, donde se les pidió amablemente contestar la encuesta. En la petición, se les explicó a los participantes que toda la información personal sería anónima y se proporcionó el hipervínculo de la encuesta.

Después de enviar la petición de participar en el trabajo de investigación, se tuvo la espera de seis días suponiendo la respuesta de 30 personas que fueron invitadas. Pasados los días de espera, se obtuvo la colaboración de 23 personas con español como lengua materna; quienes además de responder las preguntas, anotaron sus datos demográficos mostrados en la Tabla 1. Sus respuestas fueron observadas para su interpretación y análisis; posteriormente, fueron transferidas a información que permitiera lograr los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 1. Datos demográficos de los participantes

Sexo	Estado Civil	Edad	Idioma extranjero dominado	Escolaridad
Femenino (13)	Casado (10)	Moda (35)	Inglés (18)	Maestría (10)
Masculino (10)	Divorciado (3)	Mediana (35)	Francés (2)	Licenciatura o Ingeniería (13)
	Soltero (10)	Media (34)	Alemán (1)	

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Según lo planteado en el trabajo de investigación, en esta sección son mostrados los resultados del instrumento utilizado para la investigación realizada.

Verificar si se puede generar confianza en los equipos de trabajo virtuales

Los 23 participantes fueron cuestionados sobre el nivel de cooperación de sus compañeros, nivel de satisfacción al terminar el trabajo en equipo,

frecuencia con la que conversan sobre su vida diaria, frecuencia con la que conversan sobre el trabajo del equipo y frecuencia con la que aportan ideas al equipo.

En la Tabla 2, se muestra una representación numérica de los resultados con mayor frecuencia; según como han respondido los participantes.

Tabla 2. Verificar si se puede generar confianza en los equipos de trabajo virtuales (Información de mayor frecuencia)

Características	Mayor frecuencia	% del total
Cooperación	Buena y Excelente (19)	82%
Satisfacción	Buena y Excelente (21)	91%
Conversaciones sobre la vida diaria	Casi nunca y A veces (17)	74%
Conversaciones sobre el trabajo del equipo	A veces y Casi siempre (21)	91%
Aportación de ideas	Casi siempre y Siempre (20)	87%
Nivel de confianza en el equipo	Buena y Excelente (16)	70%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 2, la mayoría de los participantes cuenta con las características que denotan confianza dentro del equipo de trabajo virtual en donde participan; demostrando que, las conversaciones sobre la vida diaria son reducidas para aportar ideas y cooperar solamente con conversaciones relacionadas al trabajo del equipo para terminarlo con un grado de satisfacción; opinando que existe un grado de confianza, con un nivel regular o bueno.

En cuanto a la confianza, el 70% de las respuestas quedó entre buena y excelente, situación que confirma la existencia de confianza en los equipos de trabajo virtuales, permitiendo señalar; desde esta perspectiva descriptiva, que si se puede generar confianza en este tipo de equipos de trabajo.

Para *comprobar si los factores conferencia web, información oportuna y diversidad cultural influyen en la confianza de los equipos de trabajo virtuales* primero fue necesario verificar la existencia de cada factor debido a ser observados como variables independientes para la creación de confianza, consecuentemente tener la discusión de los tres factores enfocados en el mismo objetivo.

Conferencia web

Cuando a los participantes les tocó responder sobre los medios utilizados para comunicarse con sus compañeros de equipo, 12 individuos respondieron utilizar servicios de *conferencia web* como medio. Sin embargo, 20 de los mismos participantes aseguran que *Skype* es el servicio preferido para compartir información y conversar con sus compañeros de equipo.

Respecto a la frecuencia en la que utilizan la *conferencia web* como medio de comunicación, 18 participantes aseguran que lo hacen semanalmente, uno lo hace cuatro días a la semana, dos personas tres días a la semana y otras dos personas lo hacen dos días a la semana; dejando sin participantes que lo hagan diariamente.

Con estos resultados se puede percibir que la utilización de servicios de conferencia web es frecuente para los integrantes del equipo de trabajo virtual al que pertenecen los encuestados. El uso común de la conferencia web; en los equipos de trabajo virtuales participantes, ratifica que el uso de este tipo de tecnología actúa sobre el nivel de comunicación de los integrantes de un equipo de trabajo dentro del contexto virtual.

Información oportuna

Cuando los participantes tuvieron la oportunidad de opinar sobre la frecuencia con la que reportan el avance individual hacia sus demás compañeros, ocho de ellos dicen hacerlo cuatro días a la semana, seis diariamente, cuatro dos días a la semana, tres participantes lo hacen tres días a la semana y sólo dos participantes semanalmente.

Los participantes opinan que la frecuencia en que los compañeros reportan sus avances es de tres días a la semana con la mayoría de siete personas; siguiendo, seis personas dos días a la semana, seis personas diariamente, tres personas lo realizan cuatro días a la semana y una sola persona asegura que semanalmente.

En general, coinciden excepto en la frecuencia de tres y cuatro días a la semana; siendo la frecuencia semanal más baja, lo que indica que la información se comparte oportunamente.

Según los resultados mostrados, la información que normalmente comparten los integrantes de un equipo de trabajo virtual es compartida de manera oportuna.

Diversidad cultural

Para obtener los resultados de *diversidad cultural* se requirió a los participantes atribuir con las características ideales en sus compañeros de trabajo; como se muestra en la Tabla 3, donde a continuación se presenta dicha información:

Tabla 3. *Características ideales en un compañero de trabajo*

Igual	Característica	Diferente
12	Idioma	1
5	Nacionalidad	8
3	Puesto laboral	4
9	Grado de estudio	9
2	Sexo	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las características ideales, los miembros de un equipo de trabajo virtual participantes, tienen preferencia por comunicarse con un mismo idioma; teniendo afinidad por la diversidad cultural al preferir tener compañeros con nacionalidad diferente; también, se puede observar que la mitad de los participantes prefieren que sus compañeros tengan el mismo grado de estudios y la otra mitad prefiere la diferencia en los grados de estudio.

Estos resultados, hacen notar la aceptación de una diversidad cultural que permita comunicarse de una manera sin complicaciones; ya que, la mayoría de los participantes prefieren comunicarse con el mismo idioma. Además, se puede observar que la diversidad cultural dentro de los equipos de trabajo virtuales tiene la posibilidad de ser identificada.

Respuestas abiertas relacionadas con la confianza

Con la intención de tener una fundamentación de las respuestas de los participantes a lo largo del instrumento, los participantes contestaron a la

pregunta *¿Qué tanta confianza considera que existe en el equipo?* Donde 78% piensa que existe de manera buena o regular; después, se les pidió explicar su respuesta con su opinión de manera abierta:

Las ideas similares sintetizadas fueron:

- Se comparten ideas abiertamente de manera profesional
- Se asignan responsabilidades y roles; al final se entrega un producto individual para presentarlo como trabajo en equipo
- El trabajo terminado es satisfactorio debido a la responsabilidad de que cada quién cumplió con lo suyo
- No existe una relación personal sólo laboral
- Se tiene desconfianza por no conocer a la persona, miedo a que los demás no cumplan con su parte

Las ideas diferentes presentadas según el participante fueron:

- Se tiene empatía
- Existe confianza del tipo académico
- Siempre existe un líder
- Existen prejuicios sobre tener nacionalidades diferentes
- Sólo es cooperación
- Los de Colombia son irresponsables
- Los compañeros no cumplen con los tiempos de entrega
- La comunicación no es 100% honesta debido a que se quiere mantener el profesionalismo

Al final se les pidió contribuir con un comentario respecto a la manera de trabajar con sus compañeros:

- Deberían organizar reuniones obligatorias
- La confianza en un ambiente virtual genera la apertura, respecto a la confianza mayor que en un ambiente presencial
- El tiempo es un factor importante
- Es satisfactorio, que cada quién cumpla con su parte
- Es necesario demostrar el compromiso del trabajo
- El equipo no evalúa mi trabajo conforme a mi esfuerzo
- Los valores como honestidad, responsabilidad, solidaridad; deben ser evaluados antes de que las personas sean integradas a un equipo
- Las personas deben ser responsables bajo las normas de trabajo

- Es difícil trabajar con gente mayor y enriquecedor trabajar con personas culturalmente distintas

En base a lo observado en la totalidad del estudio realizado y con el apoyo de los comentarios y opinión de los encuestados; enfundados por la teoría revisada, se puede llegar a la discusión y conclusión aquí presentada.

Discusión

De acuerdo a lo obtenido en los resultados, se presenta la discusión en torno a las preguntas de investigación:

Se puede generar confianza en los equipos de trabajo virtuales

A través de los resultados, se verificó que sí existe la posibilidad de la generación de confianza en un equipo de trabajo virtual, basada en el trabajo interdependiente de los integrantes. Como lo sugieren los autores revisados en este trabajo, la confianza entrega la convicción a las personas, de que los compañeros de trabajo realizan todas sus actividades por el bien común del equipo; además, la confianza es el elemento que permite continuar el trabajo hasta obtener los resultados; brindando la capacidad de la comunicación amplia, cooperación y satisfacción por terminar el trabajo (Jarvenppa & Leidner, 1999; Kawattanachi & Yoo, 2002; Robbins & Judge, 2011).

La conferencia web es parte del nivel de comunicación entre los compañeros de equipo de trabajo virtual

Los integrantes de un equipo de trabajo virtual participantes, tienen las herramientas necesarias para poder tener una comunicación de nivel satisfactorio; todos utilizan la conferencia web y el correo electrónico; además, de que la gran mayoría utiliza los mismos servicios, facilitando su comunicación. Con esto, la barrera de la separación geográfica y temporal, no debe ser ningún problema para ellos (Boulton, 2009; Glassmeyer & Dibbs, 2012; Taylor & Francis, 2008).

Puede existir la información oportuna sobre el trabajo de un equipo de trabajo virtual

Los participantes carecen de tiempo para conocerse, los miembros del trabajo en equipo virtual que formaron parte de ese trabajo de investigación; no se dan el espacio para compartir sus experiencias y conversar acerca de sus preferencias personales. Sólo conversan acerca de su trabajo limitando su conversación a lo necesario para cumplir con sus objetivos; aprovechando el tiempo para cuestiones de rehacer o negociar los acuerdos sobre el trabajo a ser realizado. Los miembros de un equipo de trabajo virtual, si comparten la información oportunamente enfocándose en terminar su objetivo dentro del tiempo esperado, al darle prioridad a las conversaciones sobre el trabajo (Benetyte & Jatuliaviciene; Chhay & Kleiner, 2013).

Es posible identificar características de diversidad en un equipo de trabajo virtual

La diversidad cultural existe en cuanto a las nacionalidades teniendo participantes de Colombia, Ecuador y México, teniendo comentarios negativos respecto a la manera de trabajar de los colombianos, de acuerdo a lo expuesto por los participantes del estudio. No existe una diversidad de labores y todos los participantes tienen el idioma Español como Lengua materna. Esto puede ser visto de una manera positiva; debido a que, de esa manera los participantes pueden tener un mejor entendimiento y aun así tener perspectivas e ideas creativas diferentes debido a sus diferentes países de procedencia. Según lo respondido los participantes, ellos cuentan con compañeros de equipo con las características individuales predilectas; mismo idioma, mismo grado de estudio y diferente nacionalidad. (Ely & Thomas, 2011; Schachaf, 2009)

Conclusión

Los resultados, han demostrado que existe la posibilidad de la creación de confianza en los equipos de trabajo virtuales. Coincidiendo con las opiniones de Benetyte y Jatuliaviciene (2013), Coutu (1998) y Jarvenpaa & Leidner (1999) acerca de que es posible crear la confianza; sin embargo,

ellos opinan que resulta difícil hacerlo y que comúnmente los niveles de confianza son bajos. Esto es contrario a los resultados aquí obtenidos, los cuales apuntan a que la confianza si puede alcanzar un nivel bueno o excelente.

Dentro de esta investigación, los factores conferencia web, información oportuna y diversidad cultural resultaron ser de suma importancia para la influencia de las personas y pueden crear un sentimiento de confianza relacionado con su trabajo en equipo dentro del contexto virtual esto coincide con las ideas presentadas por los autores especializados en el tema (Angelo, 2006; Benetyte & Jatuliaviciene, 2013; Chhat & Kleiner, 2013; Richard et al., 2004; Taylor & Francis, 2008).

Efectivamente como Boulton (2009), Glassmeyer & Dibbs (2012) y Taylor & Francis (2008) mencionan en sus trabajos y como se observó en esta investigación, la conferencia web permite a los usuarios acercarse a la experiencia de estar frente a frente para los participantes de los equipos de trabajo virtuales; haciendo que, esta herramienta tecnológica impulsada por el internet sea parte del nivel de comunicación para ellos.

Conforme a lo obtenido, la información oportuna existe en un equipo de trabajo virtual, esto permite proporcionar lo necesario para continuar con el trabajo sin retrasos, los resultados respecto a este factor coinciden con las opiniones de Benetyte & Jatuliaviciene (2013) y Chhay & Kleiner (2013) sobre los efectos de la información oportuna dentro de los equipos de trabajo virtuales.

La existencia de la diversidad cultural fue encontrada en los equipos de trabajo virtuales similar a lo investigado por Ely & Thomas (2011), Schachaf (2009) y Chhay & Kleiner (2013).

Al encontrar la existencia de estos elementos en la población de esta investigación, se logró conocer que los integrantes de los equipos de trabajo virtuales, tienen todas las herramientas, enfoque en cumplimiento del trabajo, niveles de comunicación y creatividad, necesarios para resolver sus tareas y obtener un producto satisfactorio. Sin embargo, es insuficiente la literatura que relaciona específicamente los factores de manera individual con los equipos de trabajo en un contexto virtual.

Los participantes de esta investigación opinaron que, solo se tienen conversaciones relacionadas con el trabajo formalizando mucho las conversaciones, haciendo complicado expresar dudas o proponer ideas, al

obtener estas respuestas, se presentan elementos no revisados durante el proceso como el factor de la *formalización de las conversaciones* y las *primeras impresiones al socializar*, estos temas también son investigados principalmente por los autores Benetyte y Jatuliaviciene (2013), Jarvenpaa y Leidner (1999).

Debido a que esta investigación fue aplicada en un ambiente escolar, existe la propuesta de investigar las mismas variables dentro del mundo organizacional; esperando resultados distintos a los aquí presentados.

La aportación teórica, de haber cumplido con los dos objetivos propuestos en este trabajo; ha servido para comprobar la existencia de la confianza en un equipo de trabajo virtual; un elemento importante del comportamiento organizacional con una amplia gama de perspectivas y profundidades de análisis.

También, existe una aportación práctica al haber realizado esta investigación, la refiere a las personas encargadas de diseñar proyectos de trabajo o nuevas maneras de realizar el trabajo por medios virtuales en las organizaciones o instituciones. Comprenderán y distinguirán, cuáles son los elementos que ayudan a crear y mantener a un equipo de trabajo virtual; dentro del rango para la obtención de un producto realizado con el esfuerzo, motivación y satisfacción de los individuos; los cuales se requieren para un trabajo en equipo eficiente y efectivo.

Referencias

- Angelo, J. M. (2006). Web conferencing, rich media on the desktop, *University Business*, (4), 55-58.
- Benetyte, D. & Jatuliaviciene, G. (2013). Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context, *Reguin Formation & Development Studies*, 13, 18-30.
- Boulton, C. (2009). Web conferencing fills void in tight times, *eWeek*. 3(8), 14-16.
- Chhay, R. V. & Kleiner, B. H. (2013). Effective communication in virtual teams, *Industrial Management*, 55(4), 28-30.
- Coutu, D. L. (1998). Trust in virtual teams, *Harvard Business Review*, 76(3), 20-21.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 3rd. Edition. In Thousand Oaks: Sage Publications.(Ed)
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

- Glassmeyer, D. M. & Dibbs, R. A. (2012). Researching from a distance: Using live web conferencing to mediate data collection, *International Institute for Qualitative Methodology*, 11(3), 292-299.
- Glassmeyer, D. M. & Dibbs, R. A. (2012). Researching from a distance: Using live web conferencing to mediate data collection, *International Institute for Qualitative Methodology*, 11(3), 292-299.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. In Mc Graw Hill. (Ed)
- Hurley, R. F. (2006). The decision to trust, *Harvard Business Review*, 84(9), 55-62.
- Jang, C. (2013). Facilitating trust in virtual teams: The role of awareness, *Advances in Competitiveness Research*, 21(1-2), 61.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams, *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Kanawattanachi, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 2(10), 42-58.
- Kirkman, B., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. O. (1995). Five challenges to virtual team success: lessons from saber, Inc., *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- Lurie, N. H. & Swaminathan, J. M. (2007). Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making, *Organizational Behavior and Human decision processes*.
- Mendoza, J. & Rositas, J. (2013). Modelo de trabajo en equipo intelectual en grupos organizacionales: una revisión conceptual, *Innovaciones de Negocios*, 10(20). 91-103.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions, *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Robbins, S., Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* Patience Hall. p. 395-397.
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study, *Information and Management*, 45(2), 131-142.
- Taylor & Francis (2008). Online: Web conferencing, *Journal of Visual Communication in Medicine*, 31(2), 76-77.
- Warrick, D. (2014). What leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from organization development practitioners, *OD Practitioner*, 46(3), 68-75.